



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Projektitoiminnan ja projektien talousohjauksen kehittäminen

Näveri, Riikka

2015 Laurea Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Projektitoiminnan ja projektien talousohjauksen kehittäminen

Riikka Näveri
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Näveri, Riikka

Projektitoiminnan ja projektien talousohjauksen kehittäminen

Vuosi	2016	Sivumäärä	38
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää projektitoimintaa ja projektien talousohjausta valitulle yritykselle. Oli kyseessä mikä tahansa yritys, nykypäivänä kannattavuuden seuranta on yksi tärkeimmistä elementeistä, jotka takaavat yrityksen olemassaolon. Oikealla talousohjauksella varmistetaan, että rahaa kuluu juuri sen verran kuin tarvitsee, eikä yritys käytä rahojaan sellaisiin kuluihin, joita voisi karistaa pois. Tavoitteena oli keskittyä pelkästään projekti-toimintaan ja siihen, kuinka yritys voi parantaa projektien kannattavuutta.

Opinnäytetyö esitteli talousohjauksen teoriaa sekä kiinnittää huomion siihen, miten talousohjausta toteutetaan onnistuneesti ja kuinka projektitoimintaa toteutetaan prosessin mukaan. Case-yritys esitettiin lyhyesti ja kuvattiin yrityksen nykytilanne projektien hallinnassa ja talousohjauksessa. Nykytilanne selvitettiin haastattelemalla projektissa mukana olevia osapuolia. Haastattelujen perusteella huomattiin, yrityksellä on paljon parannettavaa projektien talousohjauksessa ja varsinkin projektin etenemisessä.

Yrityksen johto toivoi, että nykyisen Netvisor-järjestelmän tilalle tulisi uusi järjestelmä tai nykyisen järjestelmän ohelle tulisi uusi järjestelmä, jolla muun muassa nykyistä projektitoimintaa voisi parantaa. Valitut järjestelmät olivat Visma Seura, Microsoft Dynamics Nav ja Salesforce. Kun yrityksen nykytilanne oli selvillä ja haastattelujen tulokset analysoitu, voitiin tutkia, mikä näistä kolmesta järjestelmästä tukisi yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin projektitoiminnan näkökulmasta. Näiden kolmen järjestelmän ominaisuuksia verrattiin haastatteluissa ilmi tulleisiin asioihin ja valittiin näistä yksi, jota yritykselle suositeltaisiin.

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa yritykselle laadittiin uusi toimintasuunnitelma projektien hallintaan liittyen. Projektien eteneminen kuvattiin tarkasti prosessina, jota noudattamalla yritys varmistaisi projektitoiminnan ja projektien talousohjauksen onnistumisen. Toimintasuunnitelmassa on myös ehdotus uudesta projektinhallintajärjestelmästä, joka palvelisi yrityksen tarpeita kaikista parhaiten. Vaikka jokaisessa kolmessa järjestelmässä olisi hyvät puolensa, yritykselle annettiin suositus Salesforcesta, jolla on mahdollista toteuttaa melkein mitä vain haastatteluissa esille tulleita asioita ja kehittämisehdotuksia.

Yrityksen oli hyödyllistä nähdä projektitoiminta prosessikaaviona, jotta nähtiin, miten prosessi etenee järjestyksessä. Tämä auttaisi myös projektipäällikköä hahmottamaan projektin tilan nopealla silmäyksellä.

Avainsanat: Projekti, projektinhallinta, talousohjaus, prosessit.

Näveri, Riikka

Developing project management and projects financial control

Year	2016	Pages	38
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop the project management and project financial control for the selected company. Currently monitoring the profitability is one of the key elements that guarantee a company's existence. With the right financial control the company can ensure that the money is spent exactly as needed. In case of the project management, the aim was to focus solely on the management of a project and how the company can improve a project's profitability.

This thesis report introduces the theory of financial control and considers how the financial control will be implemented successfully. The case company is presented briefly and the company's current situation is described with a reference to its project management and project financial control. The current situation was found out by interviewing the parties which were involved in the project. Based on the interviews, the company had many areas that were in need of development in project financial control and especially with the project progress.

The company's management hoped that the current system would be replaced by a new system or alongside the current system a new system could be introduced to improve the current project management. Selected systems were Visma Severa, Microsoft Dynamics Nav and Salesforce. When the company's current situation was known and the results of the interviews were analyzed, it was possible to examine which of these three systems could support the company's operation as well as possible from the perspective of the project management. The features of the three systems were compared with the interviews and one of those systems was selected and recommended for the company.

A new plan of action was created related to project management and it was described in the last chapter of the thesis. The process of the projects were described carefully and by following the process the company could ensure the success of the project management. Although each of the three systems would have its advantages, the company was given a recommendation to use Salesforce. Salesforce was seen as being able to carry out almost any issues and suggestions raised in the interviews.

From the company's perspective it was helpful to see the project management as a process diagram, to ensure the process is proceeding in the right order. This would also help the project manager to perceive the state of the project with a quick glance.

Key words: Project, project management, financial control, process.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet ja rajaus	6
1.2	Suunnitelma opinnäytetyön etenemisestä	7
1.3	Toiminnallinen tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät	8
2	Kohdeorganisaation esittely	9
3	Projektien talousohjaus	10
3.1	Talousohjaus	11
3.2	Projektityö	12
3.3	Onnistunut projektin talousohjaus	14
4	Havainnointi ja reflektointi - projektihallinnan lähtötilanne	16
4.1	Nykytilanne	17
4.2	Toteutunut projekti	19
4.2.1	Myyjän näkemys nykytilanteesta	19
4.2.2	Projektivastaavan näkemys nykytilanteesta	20
4.3	Esiin nousseet asiat projektien ohjauksessa	21
5	Suunnittelu - projektien talousohjauksen uusi toimintatapa	22
5.1	Elementit toimivaan projektihallintaan case yritykselle	22
5.1.1	Projektinäkökulma	23
5.1.2	Projektien vaiheistus	24
5.2	Uudet järjestelmät	25
5.2.1	Visma Severa	25
5.2.2	Microsoft Dynamics Nav	26
5.2.3	Salesforce	27
6	Tulokset ja kehittämissuhteet	29
6.1	Ehdotus uudesta järjestelmästä	29
6.2	Uusi prosessi	30
7	Loppusanat	32
	Kuviot	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristön merkittävät muutokset viimeisten kahden vuosikymmenen aikana ovat pakottaneet yrityksiä muokkaamaan toimintaansa. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi kansainvälisen kilpailun kiristyminen, purkautuneet sääntelyt ja pääomamarkkinoiden vapautuminen. Monet yritykset suuntaavat toimintaansa kansainvälisille markkinoille, ja tämän voin myös huomata monista suomalaisista yrityksistä. Kotimaan markkinoilla kilpailu on kiristynyt entisestään ja yritykset haluavat vallata oman siivunsa kansainvälisiltä markkinoilta. Jotta menestys sekä kotimaan että kansainvälisillä markkinoilla on taattu, yrityksen on tehtävä toiminnastaan kustannustehokasta. (Järvenpää ym. 2013, 12.)

Opinnäytetyön aihe kehittyi siitä, kun yhdessä yrityksen johdon kanssa tarkasteltiin ongelma-kohtia yrityksessä ja kuinka niitä voisi mahdollisesti parantaa. Projektitoiminnan ja projektien talousohjaus nousikin tärkeäksi aiheeksi, sillä yrityksen kasvaessa projektitoiminnan tulisi olla mahdollisimman pitkälle ajateltua ja kuluja tulisi seurata mahdollisimman tarkasti positiivisen tuloksen ylläpitämiseksi. Tällä hetkellä yrityksen projektitoiminnan prosessit ovat epäselvät ja talousohjauksessa on parannettavaa, varsinkin projektitoiminnan kulujen kohdistamisessa, työresurssien ja työtuntien seurannassa.

Opinnäytetyössä perehdytään tutkimaan nykyistä projektienhallintaa ja pyritään hahmottamaan, millaista yrityksen projektien talousohjaus on. Sen lisäksi perehdytään projektinhallintaan järjestelmissä, joita yritys harkitsee uudeksi järjestelmäksi nykyisen sijalle tai nykyisen ohelle. Lopuksi annetaan yritykselle kehittämisehdotus uuden järjestelmän projektiosuudesta sekä uusi projektitoiminnan malli.

Kehittämisehdotus on konkreettinen ja sisältää ehdotuksen uudesta järjestelmästä projektitoiminnan osalta. Järjestelmä valitaan esille tulleiden asioiden myötä ja se palvelisi yrityksen muuttuvia tarpeita tulevaisuutta varten. Ehdotus annetaan yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on kehittää pk-yrityksen projektien ohjausta, mutta myös sen ohella projektitoiminnan kannattavuutta. Projektien talousohjauksen ymmärtäminen ja projektien kustannusten seuraaminen alkaa olla suuressa roolissa yrityksen vain kasvaessa entisestään. Kannattavuutta on seurattava, jotta yrityksen toiminta on tuottavaa, ja jotta pystytään poistamaan turhia kustannuksia.

Tämän yllämainitun ymmärtämiseksi yrityksen nykytila on selvitettävä. Tämän selvitystyön myötä hahmotetaan, mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Nykytila saadaan selville tutkimalla nykyistä järjestelmää ja haastatteleamalla osapuolia, jotka ovat projektinhallinnassa mukana. Nämä osapuolet ovat myyjä, kaksi projektivastaavaa ja talousjohtaja.

Tavoitteena on tarjota yritykselle kehittämis ehdotus uudesta projektien talousohjausmallista sekä konkreettisesti esitellä uusia projektinhallintajärjestelmiä. Näistä projektinhallintajärjestelmistä yritys valitsisi lopulta yhden, jonka yritys ottaisi käyttöön projektien hallinnassa.

Jotta tavoitteeseen päästään, on tutustuttava myös talousohjauksen ja projektitoiminnan teoriaan. Ilman tukevaa teoriapohjaa on mahdotonta ymmärtää, mitä hyvä ja onnistunut talousohjaus on ja miten projekteja tulisi käsitellä kasvavassa yrityksessä. Teoriaa saadaan kirjoista, joista esimerkkinä Talousohjaus ja kustannuslaskenta sekä Onnistu projektissa ja internetlähteistä, joista esimerkkinä Dovre Consulting Oy:n blogi.

Näistä kaikista edellä mainituista asioista muovautuu yritykselle suunnattu uusi toimintamalli projektitoimintaan. Kun jokainen vaihe on käyty kohta kohdalta, pystytään varmistamaan työn luotettavuus ja käytännöllisyys.

1.2 Suunnitelma opinnäytetyön etenemisestä



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi, suunnitelma

Opinnäytetyön etenemistä varten suunniteltiin yllä oleva portaikkomalli, joka kuvastaa hyvin tulevan työn etenemistä. Tavoitteena olisi edetä portaikon mukaan alhaalta ylös. Siinä missä teoriaosuus aloittaa työn, myös oma arvio järjestelmän käytettävyydestä merkitsee paljon työn etenemisen kannalta. Näiden kahden edellä mainittujen asioiden pohjalta työstetään kysymykset tuleviin haastatteluihin, jotta saadaan vastauksista hyödyllisiä tulevan työn kannalta.

Vaikka oma arvio järjestelmästä tehdään, vasta yrityksen työntekijöiden haastattelujen perusteella pystytään kiinnittämään huomio siihen, mitä parannettavaa nykyisellä järjestelmällä on. Esiin nousseet asiat ovat yksi tämän työn tärkeimmistä huomioista, koska niistä ilmenevät lopulta uudelta järjestelmältä vaadittavat asiat. Tarkoituksenahan on nimenomaan löytää haastattelujen pohjalta juuri ne olennaiset asiat, jotka voivat mahdollisesti parantaa projektitoimintaa.

Eniten aikaa vievin ja suurin työmäärä kohdistuu haastatteluiden läpikäymiseen ja siihen, että löydetään sieltä tätä työtä koskevaa hyötyä. Kun työntekijöiden haastatteluiden perusteella on saatu luotua hyvä pohja uudelta järjestelmältä vaadittavista asioista, voidaan perehtyä valittuihin järjestelmiin. Näin varmistetaan se, että opinnäytetyö todellakin keskittyy siihen, miten uutta projektitoimintaa voidaan parantaa yrityksen työntekijöiden mielipiteiden pohjalta. Näin osataan etsiä juuri sitä sopivinta järjestelmää yrityksen käyttöön.

Lopuksi portaikon ylimpänä on opinnäytetyön tavoite eli uuden toimintamallin kuvaaminen yrityksen projektitoiminnan avustamiseksi. Toimintamalli muodostuu hiljalleen porraskerrallaan ja sen tarkoituksena on tehdä projektitoiminnasta suoraviivaista prosessikaavion avulla. Kun prosessia noudatetaan annetun ohjeistuksen mukaisesti, projektitoiminta on tehokasta ja epäonnistumisen riski vähenee.

1.3 Toiminnallinen tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusongelma kiteytyy seuraavaan kysymykseen: kuinka projektitoimintaa ja projektien talousohjausta voidaan kehittää? Kuten jo aikaisemmin kävi ilmi, kyseessä on kasvava pk-yritys ja kustannuksia on seurattava mahdollisimman tarkasti kannattavuuden varmistamiseksi. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yrityksellä on oltava oikeat puitteet projektien seurantaan ja hallintaan.

Kuinka sitten tutkimusongelma voidaan ratkaista? On tutkittava yrityksen nykyistä projektinhallintaa ja etsittävä ratkaisuja ongelmakohtiin. Näiden pohjalta voidaan hahmottaa, mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota ja onko yrityksellä jo nyt kenties olemassa keinoja ratkaista ongelmat.

Opinnäytetyön toiminnallisuus ilmenee työssä seuraavasti: tavoitteena on luoda yritykselle käytäntöön suunnattu ohjeistus uuden projektinhallintajärjestelmän hankinnasta. Käytännön toteutus on suurimmassa roolissa ja se on raportoitava tutkimusviestinnän keinoin (Vilkkä, Airaksinen. 2003, 9). Yleensä toiminnallisissa opinnäytetöissä ei ole tutkimuskysymyksiä tai tutkimusongelmaa, mutta tässä työssä sen hahmottaminen oli tärkeää. Tutkimusongelma

hahmottaa tulevaa työtä ja antaa puitteet opinnäytetyön aloittamiselle. (Vilkkä, Airaksinen. 2003, 30.)

Kyseessä on rajattu kokonaisuus, koska opinnäytetyö kohdistuu vain yhteen yritykseen ja sille suunnattuun toimintamalliin projektinhallinnassa. Tämä tekee työstä tapaustutkimuksen, koska kyseistä työtä ei voi toistaa samalla tapaa toisen yrityksen kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jotta kehittämisideoita voidaan antaa, on syytä kartoittaa kaikkien osapuolten mielipiteet projektien ohjausta varten. Tutkimusmenetelmien käyttö on vähäistä, mutta työtä varten haetaan kuitenkin selvitystä. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen selvittämiseksi opinnäytetyötä varten haastatellaan yrityksen myyjää, projektivastaavia sekä talousjohtajaa. Näiden haastattelujen pohjalta rakennetaan ajatus projektinhallintajärjestelmästä, joka sopisi yrityksen käyttöön ja palvelisi jokaista osapuolta.

Teemahaastattelun käyttö toiminnallisessa opinnäytetyössä toimii, koska tavoitteena on kerätä tietoa valitusta aiheesta eli projektinhallinnasta (Vilkkä, Airaksinen 2003, 63-64). Tarkoituksena on edetä haastattelussa luotujen teemojen mukaan, jotta jokaiselta haastateltavalta saadaan vastaukset samoihin asioihin. Tämä haastattelumuoto takaa myös sen, että tarvittaessa voidaan esittää tarkempia kysymyksiä ja antaa haastateltavan kertoa asiat omin sanoin. (Haastattelu, 2016.)

Aineiston tarkka analysointi tässä opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä ja haastattelujen literoinnissa keskitytään nimenomaan tarpeiden selvittämiseen (Vilkkä, Airaksinen 2003, 64). Haastatteluita verrataan keskenään ja niiden perusteella laaditaan ehdotus uudesta projektinhallintajärjestelmästä. Opinnäytetyön yhtenä aiheena on perehtyä jo olemassa oleviin projektinhallintajärjestelmiin ja tarkoituksena olisikin löytää näistä projektinhallintajärjestelmistä yksi parhain vaihtoehto yritykselle. Haastattelujen tuloksien pohjalta valitaan tuloksia läheltä vastaava projektinhallintajärjestelmä.

2 Kohdeorganisaation esittely

Toimeksiantajayritys on hyvinvointiteknologiayritys, jonka toimialana on elektroniikkalaitteiden ja ohjelmistojen, niihin liittyvien palveluiden ja teknologian valmistaminen ja myynti. (Kauppalehti 2016.) Yritys vastaa itse tuotekehityksestä ja myynnistä. Yrityksen asiakkaina on muun muassa palvelutaloja, terveyskeskuksia ja sairaaloita, jonne yritys vie asiantuntijuutensa ja tuotteitansa parantaakseen palvelukokemusta. Tarkoituksena on kehittää ja parantaa palvelukokemusta hoivatyössä.

Yrityksellä on liiketoimintaa myös muualla Euroopassa ja yritys etsii koko ajan uusia yhteistyökumppaneita ympäri maailmaa. Tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaa sekä Suomen että ulkomaan markkinoilla. Tämän toteuttaminen vaatii jatkuvaa kilpailijoiden seurantaa sekä tietoutta nykyisistä markkinoista.

Yritys työllistää tällä hetkellä 19 henkilöä ja käyttää alihankintaa mahdollisten asennusprojektien apuna. Viime vuosina yritys on kuitenkin alkanut kasvaa huomattavasti ja kasvavan asiakaskannan takia yrityksen on täytynyt rekrytoida uutta henkilökuntaa toiminnan takaamiseksi.

Yrityksen ydinprosessit ovat tuotekehitys, markkinointi ja myynti sekä asennus. Tukiprosesseja ovat tietohallinto, tuki ja taloushallinto sekä logistiikka. Opinnäytetyötä tehdessä tärkeimmät prosessit ovat myynti, asennus ja taloushallinto. On tärkeä ymmärtää, mitä nämä prosessit pitävät sisällään ja mikä niiden rooli on yrityksessä.

Myyjien tarkoitus on kasvattaa liikevaihtoa ja he tekevät asiakkaille tarjouksia ja keskustele- vat hinnoista. He käyvät puhumassa messuilla yrityksen toiminnasta ja hankkivat uusia asiak- kaita. Tarjouksia laadittaessa myyjien on tärkeää hahmottaa projektin puitteet ja mahdolli- nen työmäärä, jota se tulee vaatimaan.

Asentajat tekevät tärkeää työtä, sillä on heidän vastuullaan, että kohteessa toimii kaikki niin kuin pitää asennuksen jälkeen. Opinnäytetyön tarkoitus on nimenomaan auttaa asentajia ym- märtämään projektien nykyinen tilanne ja hahmottamaan, miten paljon toimiva projektinhal- lintajärjestelmä voisi heitä auttaa.

Taloushallintoa hoidetaan yrityksen pääkonttorilta, mutta itse kirjanpidosta vastaa yrityksestä irrallinen tilitoimisto. Talousjohtaja hoitaa yrityksen rahalliset asiat ja seuraa muun muassa projektien etenemistä ja laskutusta. Taloushallinto vastaa päivittäin osto- ja myyntireskont- rasta sekä muodostaa laskuja asiakkaille.

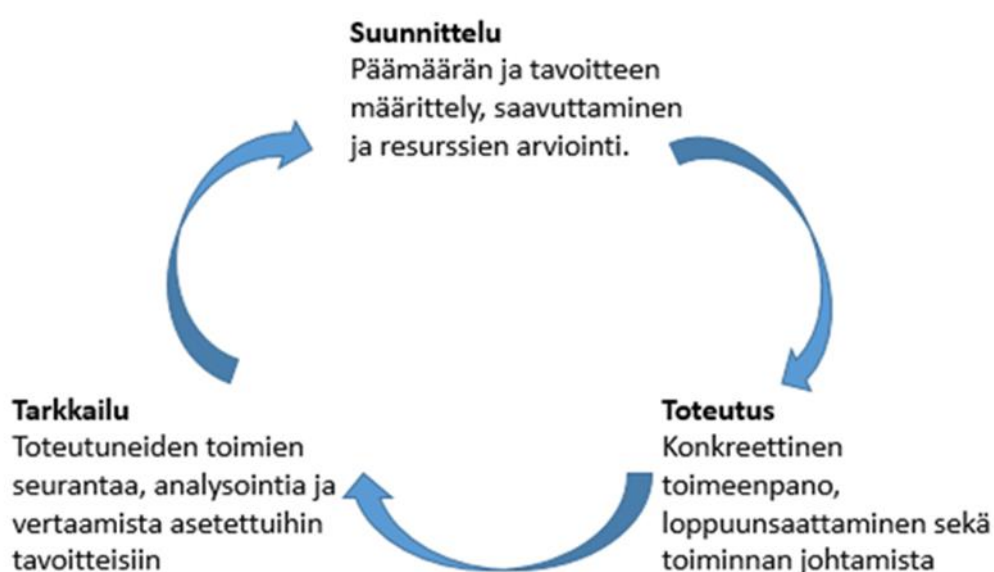
3 Projektien talousohjaus

Talousohjaus voi vaikuttaa laajalta käsitteeltä, mutta sillä on kuitenkin tärkeä tavoite; sen tarkoituksena on avustaa yrityksen johtoa, jotta päätöksiä osataan toteuttaa asettamien ta- voitteiden mukaisesti (Järvenpää ym. 2013, 13). Tässä osiossa tarkastellaan talousohjauksen teoriaan ja miten se voi onnistuessaan palvella yrityksiä kannattavuuden varmistamiseksi. Li- säksi tutustutaan, miten projektitoimintaa toteutetaan parhaimmillaan ja hahmotetaan siihen kuuluvat prosessit.

3.1 Talousohjaus

Yksi talousohjauksen tärkeimmistä tehtävistä onkin varmistaa, että yritys saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. Sillä voi olla monta nimeä; kustannushallinta, kustannusohjaus ja muun muassa kuluseuranta. Yritys voi nimetä talousohjauksen haluamallaan tavalla ja toteuttaa sitä niin kuin parhaaksi näkevät. (Neilimo, Uusi-Rauva. 2005, 10.)

Talousohjauksella on selkeät tehtävät, joiden avulla yritys voi suunnitella, toteuttaa ja valvoa toimintaansa. Lisäksi sitä voidaan tarkastella strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta. (Neilimo, Uusi-Rauva. 2005, 11.)



Kuvio 2: Talousohjauksen prosessit

Yllä oleva kuvio kertoo, että talousohjaus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin; suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Suunnitteluvaihe tarkoittaa sitä, että määritellään päämäärä ja tavoite sekä miten ne saavutetaan. Lisäksi tässä vaiheessa arvioidaan myös käytettävien resurssien määrää, kuten esimerkiksi henkilökunnan työtä ja mahdollisia työskentelymateriaaleja sekä työtunteja. Suunnitteluvaiheessa laskelmana voidaan käyttää esimerkiksi budjettia. (Järvenpää, yms. 2013, 13.)

Seuraava vaihe on toteutus eli se tarkoittaa kirjaimellisesti sitä, että projektia aletaan työstää ja projektia työstetään loppuun asti. Tähän kuuluu mukaan myös toiminnan ohjaus eli ohjataan projektia onnistumisen suuntaan laskelmien avulla esimerkiksi tuotekustannuslaskelmalla. (Järvenpää, yms. 2013, 13.)

Kolmas vaihe eli valvontaan ja tarkkailuun kuuluu toteutuneen projektin tarkastelu, analysointi ja verrataan sitä asetettuihin tavoitteisiin. Tästä laskelman esimerkkinä ovat kustannusraportit, joita voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin. (Järvenpää, yms. 2013, 13.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 11) mukaan talousohjausta voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Näiden tasojen avulla yritystä johdetaan kohti kannattavaa ja tuottoisaa liiketoimintaa, joka on nykypäivänä suuressa roolissa missä tahansa yrityksessä.

Strategisen tason talousohjaus pitää sisällään muun muassa taloudellisten päämäärien asettamista, kilpailija-analyysijä sekä yrityksen omien strategisten etujen etsimistä ja määrittelyä. Tavoitteena on vahvistaa yrityksen kilpailuetua ja yleensä se on pitkälle aikavälille suunniteltua strategista toimintaa. (Neilimo, Uusi-Rauva, 2005, 11).

Kun yritystä johdetaan budjettien ja budjetoinnin avulla, tämä on taktista talousohjausta. Yrityksen johto asettaa täsmälliset taloustavoitteet ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Erilaiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi viikoittaisten myyntitavoitteiden asettaminen ja tulosten tarkkailu esimerkiksi viikkokatsauksessa auttavat saavuttamaan asetetut taloustavoitteet. (Neilimo, Uusi-Rauva. 2005, 11).

Operatiivisessa talousjohtamisessa taas keskitytään jokapäiväisen rahoituksen hoitamiseen. Tässä johtamismallissa keskitytään esimerkiksi laatimaan laskelmia yrityksen taloudesta, reskontran seuraamista ja perintää. (Neilimo, Uusi-Rauva. 2005, 11).

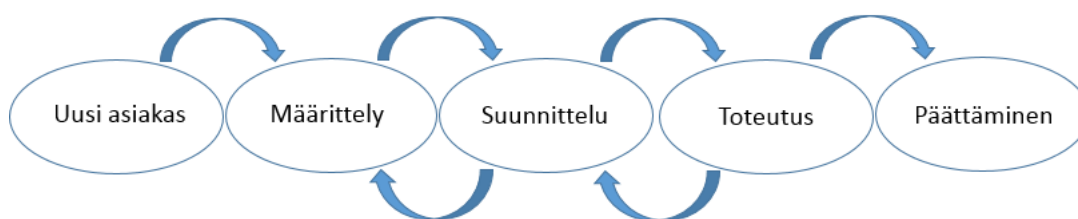
Jos talousohjaus on mahdollista automatisoida, se nopeuttaisi ja helpottaisi tulevaisuuden hahmottamista ja taloudellisten mittareiden strategista seurantaan (Basware 2016). Onkin tarpeellista miettiä, onko yrityksen nykyiset järjestelmät kunnossa ja onko niiden käytöstä hyötyä yrityksen kannattavuuden seurantaan.

3.2 Projektityö

Projektityön tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelly tavoite, ja projekteja perustetaan, koska tavoitteet eivät täyty ilman erillisen projektiryhmän perustamista. Projektilla on selkeä tavoite ja sen läpiviennistä on olemassa suunnitelma, joka sisältää muun muassa aikataulun projektin aloitukselle ja päättymiselle, projektin suunnitelman ja taloudelliset reunaehdot. Jos edellä mainitut asiat eivät olet kunnossa, ei projektia voida toteuttaa suunnitellusti. (Kettunen 2009, 15.)

Kettunen (2009, 16) painottaa, että projekteja tehdään yleensä oman työn ohella, joten siksi onkin tärkeää, että kaikki tärkeä tieto on samassa paikassa ja jokaisella projektiin osallistuvalla on mahdollisuus nähdä projektin eteneminen. Jos projektisuunnitelmiin tulee muutoksia, on projektipäällikön vastuulla ilmoittaa niistä hetimiten ja muokata projektisuunnitelma ajan tasalle.

Yrityksen projekteja, johon tässä opinnäytetyössä tutustutaan, voisi kutsua rakennusprojektiksi. Kyseessä on kuitenkin ison kokonaisuuden toteuttaminen ja saattaa kestää useita kuukausia, ennen kuin projekti saatetaan päätökseen. Rakennusprojektien etenemisessä onkin tärkeää koordinoita eri toimittajien työtä, valvoa työn jälkeä ja kontrolloida aikatauluja. Projektien toteutus vaatii projektipäälliköltä näkemystä eri tehtävistä ja niiden jaksottamisesta, jotta saadaan aikaiseksi hyvä lopputulos. (Kettunen 2009, 25-26.)



Kuvio 3: Projektin elinkaari

Projektit tarvitsevat tarkat elinkaaret, jotta voidaan hahmottaa sen eri vaiheet. Vaiheiden tulisi sisältää tietoa muun muassa aikataulusta, rahallisesta rasiitteesta, vaiheissa kiinni olevista ihmisistä (yrityksen oma henkilökunta ja muut yhteistyötahot) sekä ennuste tulevasta voitosta. Yllä oleva kuvio kuvaa hyvin projektien prosessia. Nuolet kertovat, mihin suuntaan projektissa edetään. Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa täytyy pystyä myös palaamaan edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. (Kettunen 2009, 43.)

Kun myyjä havaitsee uuden mahdollisen asiakkaan, hän hoitaa yhteydenpidon asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämän vaiheen kanssa kulkee rinnakkain määrittelyvaihe, jossa tarkastellaan, onko tuleva projekti kannattava vai ei. Määrittelyvaihe ratkaisee, onko projekti kannattava toteutettavaksi. (Kettunen 2009, 43.)

Myös määrittely- ja suunnitteluvaihe kulkevat rinnakkain. Suunnitteluvaiheessa, jossa tarkennetaan projektin kokonaisuutta ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi, voidaan palata takaisin määrittelyvaiheeseen, jos yksityiskohdat eivät ole vielä suunnitteluvaiheessa selvillä. Projektin keskeyttäminen on mahdollista vielä suunnitteluvaiheessa, jos projekti havaitaan esimerkiksi kannattamattomaksi tai vaikeaksi toteuttaa. (Kettunen 2009, 43-44.)

Kettusen (2009, 44) mukaan toteutusvaihe käynnistyy suunnitteluvaiheen jälkeen, kun suunnitteluvaiheen myötä on laadittu projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa on kaikki tieto, mitä projektiin liittyy: työntekijät, aikataulu, ja resurssit sekä budjetti. Projektissa edetään tehdyn projektisuunnitelman mukaan niin hyvin kuin vain mahdollista. On kuitenkin mahdollista palata vielä suunnitteluvaiheeseen, jos projekti vaatisi jonkinlaista lisäselvitystä, esimerkiksi rahoituksen tai suunnittelun osalta.

Projektin päättäminen on olennaisesti päätös vaihe, jossa projektin tulokset kootaan yhteen. Projekti päättyy, kun projektisuunnitelman tavoite on toteutettu ja hyväksymiskriteerit on sovittu. Samassa yhteydessä sovitaan mahdollisesta jälkihoidosta, jos esimerkiksi asennustyössä havaitaan virheitä, jotka on korjattava. Dokumentit ja asiakirjat kootaan yhteen, jaetaan tarvittavat kappaleet asiaomaisille ja lopulta ne arkistoidaan. (Ruuska 2012, 40.)

Ruuskan (2012, 41) mukaan projektin onnistumisen mahdollisuudet ovat korkeat, kun projektin valmistelu on tehty kattavasti ja perusteellisesti. On kuitenkin yleistä, että projekteja luodaan erillään organisaation toiminnan kokonaisuudesta, jolloin projekti voikin yllättäen muuttua kannattamattomaksi.

Projektit vaativat jatkuvaa valvontaa ja ennakkointia, ja epäonnistuessaan se voi aiheuttaa yritykselle mittavia vahinkoja. Toimiva projektinhallintajärjestelmä auttaisi yritystä seuraamaan projekteille kohdistuvia kuluja ja pitämään projektin kannattavana. Lisäksi projektin prosessi olisi koko ajan esillä ja lisäisi avoimuutta yrityksen sekä asiakkaan välillä. (Ruuska 2012, 29.)

3.3 Onnistunut projektin talousohjaus

Onnistunut talousohjaus tuo yritykselle paljon lisäarvoa, jos sitä toteutetaan yrityksessä oikein. Onkin tarpeellista selvittää yrityksen oma tila siitä, millaista talousohjausta juuri kyseinen yritys tarvitsee, sillä yrityksien talousohjaukset voivat poiketa paljonkin toisistaan. Seuraavat ohjeet pätevät kuitenkin minkä tahansa yrityksen talousohjaukseen ja näistä ohjeista on mahdollista muovata juuri omalle yritykselle oikea tie onnistuneeseen talousohjaukseen. (Dovre Consulting 2015.)



Kuvio 4: Onnistunut projektihallinta

Yllä oleva kuva selittää onnistuneen projektihallinnan selkeästi. Dovre Group, joka on erikoistunut projektihallintaan ja tarjoaa konsultointia tältä saralta, on omassa asiantuntijablo-gissaan selvittänyt avaimet onnistuneeseen projektihallintaan.

Dovre Consulting Oy:n blogin (2015) mukaan ensimmäisenä tehtävänä on tehdä realistinen kustannusennuste. Tätä varten tulee selvittää kaikki projektin aikana tapahtuva tekeminen ja niihin liittyvät kustannuserät. Näin ollen kannattaa käyttää apuna projektin kannalta oleellisten osa-alueiden asiantuntijoita, ja kohdeyrityksen tapauksessa näitä ovat vastuumyyjät, vastuusentaja ja talousjohtaja. Kaikkia kustannuseriä on kuitenkin mahdotonta selvittää etukäteen. Yrityksen kannattaisikin laatia mahdollinen lisäkustannuserä, joka sisältää mahdollista lisätyötä. Näin yritys pystyy jonkin verran turvautumaan lisäkustannuserään, jos projektille kohdistuukin odottamattomia kustannuksia.

Seuraava vaihe on hyväksyttää kustannusennuste projektin budjetiksi. Kuten edellä mainituksa kappaleessa todettiin, kaikkia tulevia kustannuseriä on mahdotonta tietää etukäteen, joten näistä kannattaa kuitenkin laatia jonkinlainen laskelma budjettia varten. Budjetti tulee hyväksyttää toimitusjohtajan ja talousjohtajan kanssa, ennen kuin projektia voidaan jatkaa. (Dovre Consulting 2015.)

Kolmannessa vaiheessa, noudatettavat käytännöt, on sovittava projektissa noudatettavista asioista, kuten kustannusten seurannasta sekä muutoshallinta- ja hyväksymiskäytännöistä. Neljännessä vaiheessa kustannusennuste tulisi jakaa kuukausiennusteiksi. Jako tapahtuu projektin aikataulu- ja resurssisuunnitelmien pohjalta. Huomioon tulee ottaa myös toimittajien laskutusetapit. (Dovre Consulting 2015.)

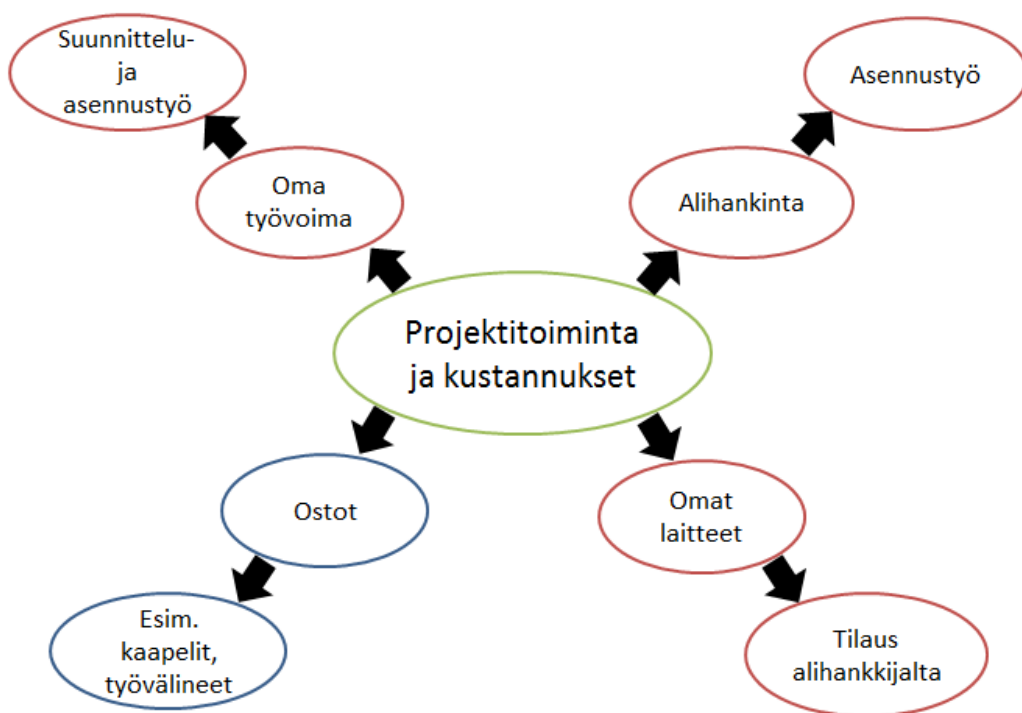
Analysointia tulisi toteuttaa kuukausittain, jolloin myös toteutuneet kustannukset tulisi kerätä. Budjettia ja toteutuneita lukuja olisi syytä verrata, jotta nähdään, oliko alkuperäinen arvio sellainen kuin ajateltiin. Mahdolliset poikkeamat on syytä selvittää ja tehdä mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Ennusteen päivittäminen nykytilanteen tasalle on tehtävä ja mahdol-

liset muutokset, esimerkiksi tarjouksessa, on hyväksyttävä projektissa sovitulla tavalla. (Dovre Consulting 2015.)

Aktiivinen tiedottaminen on onnistuneen projektihallinnan viimeinen tärkeä etappi. Aina, jos projektiin on tullut muutoksia tai on tulossa muutoksia, niistä on syytä tiedottaa kaikkia osapuolia. Näin saadaan molemminpuolinen luottamus ja sitoutetaan kaikki osapuolet paremmin projektin tavoitteisiin. (Dovre Consulting 2015.)

4 Havainnointi ja reflektointi - projektihallinnan lähtötilanne

Talousohjaus on entistä tärkeämmässä osassa Case-yrityksen toimintaa, sillä yrityksen toiminta vain kasvaa. On tärkeää, että kustannuksia pystytään seuraamaan ja tarkastelemaan projektikohtaisesti kannattavuuden säilyttämiseksi. Yrityksen nykytilan selvittäminen onkin oleellinen osa talousohjauksen mahdollista kehittämistä varten.



Kuvio 5: Projektitoiminnan ja kustannusten havainnollistaminen

Yllä oleva kuvio kertoo, miten projektitoiminta koostuu ja mitkä ovat yleensä projektin kustannukset. Kuviota lähdetään tarkastelemaan keskeltä. Projektitoimintaa ja kustannuksia ympäröivät renkaat, joista punaiset renkaat ovat pääkustannuksia ja siniset renkaat sivukustannuksia.

Projektin pääkustannukset muodostuvat yrityksen omasta työvoimasta, alihankinnasta ja omista tuotteista. Nämä toistuvat suurimmassa osassa projekteja, tosin joskus projekti hoidetaan yrityksen omalla työvoimalla. Tällöin kyseessä on pieni projekti. Kun puhutaan isoimmista projekteista, mukaan tulee ehdottomasti alihankinta. Näin ollen se on yksi yrityksen pääkustannuksista.

Yrityksen oma työvoima hoitaa mahdollisen suunnittelutyön, mutta toteuttaa myös sen ohella asennustyötä. Yrityksen henkilökunta toimii pikemminkin asiantuntijaroolissa, kun taas alihankinnalla hankittu työvoima keskittyy nimenomaan asennukseen eli laitteiden asennukseen ja muuhun ylläpitoon. Yrityksen tuotteet valmistetaan alihankkijalla ja ne toimitetaan asiakkaalle projektityön yhteydessä.

Sivukustannukset muodostuvat lähinnä ostoista. Näitä ovat muun muassa kaapeleiden, johtojen ja työkalujen hankinta projektia varten. Kustannukset ovat melko pieniä, eikä jokaiselle projektille välttämättä kohdistu ostoja.

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan yrityksen nykytilaan ja miten se nykyisellään palvelee yrityksen talousohjausta. Lisäksi tutustutaan yhteen toteutuneeseen projektiin myyjän näkökulmasta, jotta voidaan nähdä, miten projektitoimintaa on nykyisellään toteutettu. Tämän jälkeen perehdytään kahden projektivastaavan näkökulmaan ja haetaan avainkohtia toimivaan projektinhallintaan. Kappaleen viimeisessä osiossa keskitytään esiin nousseisiin havaintoihin projektien ohjauksessa. Lisäksi verrataan, miten yrityksen projektinhallinta poikkeaa tai noudattaa teoriaosuudessa läpikäytyjä prosesseja.

4.1 Nykytilanne

Yrityksellä on käytössä Visma Netvisor - taloushallintopalvelu, joka toimii pilvessä. Se toimii taloushallinnon välineenä ja asiakaskantana. Projektitoiminnassa sitä käytetään myös, mutta nykyisellään sen toimintaa ei hyödynnetä tarpeeksi, eikä siinä ole projektinhallintaan tarvittavia ominaisuuksia. Tällä hetkellä Netvisor palvelee parhaimmillaan vain laskutusta ja kirjanpitoa, johon kyseinen ohjelma on alkujaan tehtykin. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole virallista projektipäällikköä, vaan vastuuta on jaettu kahden projektivastaavan kesken. Molemmat projektivastaavat huolehtivat valituista projekteistaan sekä tekevät sen ohella myös asennukseen liittyviä töitä. Yritys on aikeissa rekrytoida uuden työntekijän, jonka titteliksi tulisi projektipäällikkö. Projektipäällikön vastuulla olisi kaikkien projektien hallinta. Näin saadaan selvä työnjako työntekijöiden välille. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Netvisorilla tarkoitettavaa projektinhallintaa ei löydy ohjelman pääotsikoista, vaan sen olemassaolo on tiedettävä. Lisäksi uuden projektin perustaminen on työläs ja hankala, eikä projektia pysty poistamaan järjestelmästä. Projektialustan tulisi olla helppo- ja nopeakäyttöinen, sillä yrityksellä on useita projekteja samanaikaisesti ja lisää vain tulee. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Nyt Netvisorin CRM puolta, joka toimii eräänlaisena avustavana projektipohjana, hyödynnetään tarjouksien laadinnassa ja asentajien ohjeistamisessa. Netvisorin CRM-valikon alta pystyy tarkastelemaan tehtäviä käyttäjäkohtaisesti, esimerkiksi tietyn myyjän tekemiä avoinna olevia tarjouksia tai asentajien avoinna olevia tukitöitä. Yleensä myyjä luo uuden tehtävän, jonne hän kirjaa asiakkaan tiedot ylös, tekee tarjouksen asiakkaalle olemassa olevien tietojen perusteella. Jos tarjoukseen on tulossa jotain tavallista poikkeavaa, hyväksytetään tarjous ensin toimitusjohtajalla. Tämän jälkeen tarjous lähtee asiakkaalle, jonka jälkeen asiakas joko hyväksyy sen tai vaatii muutoksia. On kuitenkin yleistä, että tarjous muuttuu projektin aikana. Esimerkkinä tilanne, että esille on voinutkin nousta sellaisia asennukseen liittyviä asioita, joita ei ole kartoitusvaiheessa ole selvinnyt. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Projektien tilannetta seurataan tällä hetkellä kaksi kertaa kuukaudessa Excel-taulukon avulla viikkopalaverissa, johon on kirjattu kaikki meneillään olevat projektit, tulevat projektit ja päättyneet projektit. Lisäksi Excel-taulukkoon kirjataan projekteja koskevat asiat, esimerkiksi projektin viivästymisestä tai korjattavista asioista. Projektivastaavan vastuulla on päivittää Excel-taulukkoa ja tarpeen mukaan tiedottaa yritystä muuttuneista asioista. Viikkopalaverissa on mukana toimitus- ja talousjohtaja, projektivastaavat ja myyjät. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Projektin jälkeen, kun kohde on luovutettu ja luovutuspöytäkirjat on allekirjoitettu, asiakkaalle pyritään tarjoamaan kohteelle huolto- ja ylläpitosopimusta, johon sisältyy kerran vuodessa vuositarkastus. On myyjän vastuulla pitää yhteyttä asiakkaisiin ja tarjota apuaan ongelmatilanteissa. Tällä hetkellä projektin kustannusten seuranta ei tapahdu tarpeeksi, sillä projektin vaatimat rahalliset kustannukset, joita voi olla esimerkiksi tilatut tavarat yrityksen yhteistyökumppaneilta tai tilattu alihankinta, ovat ostoreskontran puolella, eikä niitä voi kohdistaa projekteille. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Yrityksen talousjohtajan (2016) mukaan yritys toteuttaa pääosin eniten taktista talousohjausta. Myynnille asetetaan viikoittaiset tavoitteet ja toteutumia käydään läpi kuukausittaisessa kokouksessa. Kuitenkin myös operatiivista ja strategista talousohjausta toteutetaan. Operatiivista ohjausta toteutetaan yrityksessä niin, että yrityksen taloushallinto seuraa reskontraa päivittäin ja laatii viikoittain myynnin tarjouskantaa seurataksaan tulevaa myyntiä. Strateginen talousohjaus taas toimii niin ikään kuin taustalla koko ajan, ja yrityksen hallitus kokoon-

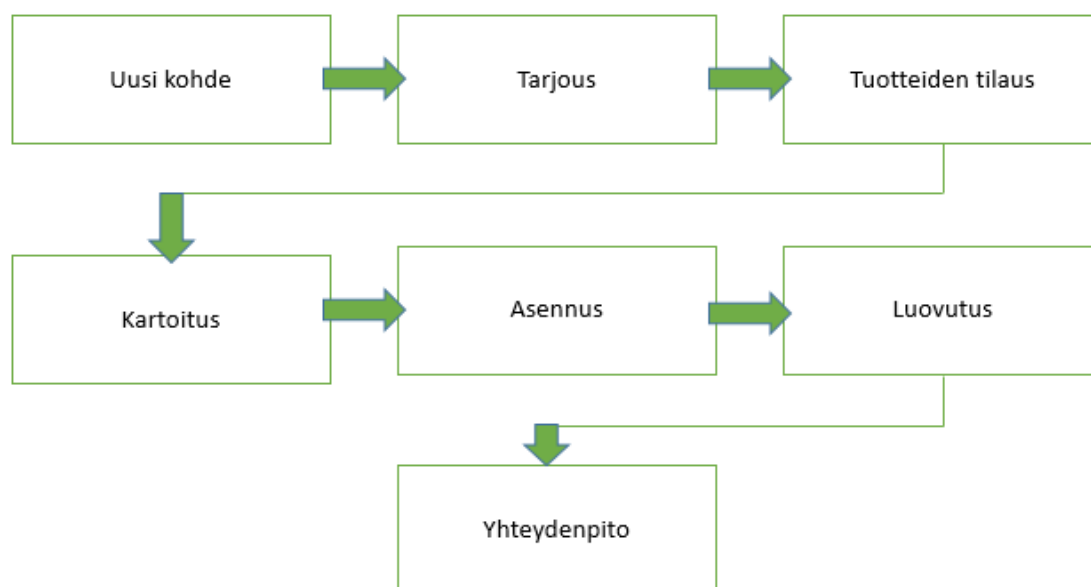
tuu strategiapäiville kerran tai pari vuodessa. Tällöin päätetään yrityksen strategiasta ja analysoidaan tilannetta markkinoilla.

4.2 Toteutunut projekti

Jotta nykytila projektien toteutuksesta selvitetään, on tutustuttava toteutuneisiin projekteihin. Tämä hahmottaa ymmärtämään sitä, mitä puitteita nykyisellä käytännöllä on ja mitä mahdollisuuksia oikealla projektihallintajärjestelmällä on. Tässä kappaleessa käydään läpi yksi yrityksen toteutunut projekti sekä myyjän että projektipäällikön näkökulmasta.

Haastattelu myyjän ja kahden projektivastaavan kanssa auttavat ymmärtämään, mitä he haluavat projektihallintajärjestelmältä ja mitä asioita on mietittävä, kun uutta projektihallintajärjestelmää ollaan hankkimassa. Uuden järjestelmän hankinta voi olla pitkäkin prosessi, jos vaatimuksia ei ole kirjattuna ylös tai henkilöä, joka on vastuussa uuden projektihallintajärjestelmän hankinnasta, ei ole päätetty.

4.2.1 Myyjän näkemys nykytilanteesta



Kuvio 6: Prosessi myyjän mukaan

Yllä oleva kuvio kuvaa yrityksen tämän hetkistä prosessia vaihe vaiheelta. Kaikki lähtee tarjousvaiheesta, joka on myyjän laatima. Tarjous voidaan laatia joko asiakkaan vaatimusten pohjalta tai kokonaan myyjän näkökulmasta. Tarjoukseen sisältyy kaikki asennuksesta tuotteisiin ja mahdolliseen koulutukseen sekä huolto- ja ylläpitosopimukseen. (Yrityksen X myyjä, 2016.)

Jos molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tarjouksen sisältöön, tarjous hyväksytään. Tällöin tarjouspohja, joka löytyy Netvisorista tehtävänä, siirtyy tuotteita tilaavalle henkilölle. Työntekijä tilaa tarjouksella olevat tuotteet alihankkijalta ja tämän jälkeen tehtävä siirtyy projektipäällikölle, joka on yleensä tietoinen uusista projekteista jo ennen kuin niistä jää jälki Netvisoriin. (Yrityksen X myyjä, 2016.)

Tehtävä siirtyy projektipäällikölle, joka on vastuussa asennuksen toteuttamisesta. Asennus tarkoittaa sitä, että asiakkaan tiloihin asennetaan tuotteet ja tarkistetaan niiden toimivuus. Tällä hetkellä yrityksellä on ollut nimetty projektipäällikkö, mutta Netvisoriin ei ole hyödynnetty tätä tittelä. (Yrityksen X talousjohtaja, 2016.)

Yrityksen X myyjän (2016) mukaan projektipäällikkö on vastuussa projektin etenemisestä. Tässä kohtaa myyjän ja projektin tiedot erkaantuvat, ja myyjä on projektipäällikön tiedottamisen varassa. Tällä hetkellä tiedottaminen ei ole kovinkaan vahvalla sijalla ja yleensä onkin näin, että myyjä ei välttämättä ole aina tilanteen tasalla, jos asiakas sattuu olemaan häneen suoraan yhteydessä.

Kun kohde valmistuu viimeisiä asennustöitä myöten ja kaikki toimii niin kuin pitää, voidaan allekirjoittaa luovutuspöytäkirjat. Luovutuspöytäkirja on todiste siitä, että asiakas on hyväksynyt asennuksen. Tämän jälkeen asiakkaaseen olisi silti oltava ensimmäiset viikot yhteydessä, jonka jälkeen yhteydenottoa voidaan harventaa. Jos asiakkaalla on huolto- ja ylläpitosopimus, voisi yhteydenpitoa tapahtua kaksi kertaa vuodessa. Jos huolto- ja ylläpitosopimusta ei taas ole, asiakkaaseen oltaisiin yhteydessä kerran vuodessa. (Yrityksen X myyjä, 2016.)

4.2.2 Projektivastaavan näkemys nykytilanteesta

Projektivastaavan (2016) mukaan prosessi, jonka mukaan projektivastaavan kokee projektin etenevän, on samanlainen kuin myyjän käsitys. Tosin projektista vastaavan henkilön mukaan nykyinen menetelmä on väärä ja siihen on tehtävä muutoksia, jotta voidaan taata sekä asiakkaan että yrityksen tyytyväisyys projektiin.

Kun tarjous, jonka asiakas on hyväksynyt, siirtyy myyjältä projektivastaavalle, täytyy projektivastaavan tehdä kattava selvitystyö uuteen kohteeseen liittyen. Selvitystyö pitää sisällään muun muassa laitteiden ja järjestelmäkuvaukset, rajapintakuvakseen sekä toiminnallisuuskuvauksen. Nämä tiedot saadaan kohteen omalta IT-tuelta tai isännöitsijältä. Selvitysvastuu on projektivastaavalla. (Yrityksen X projektivastaava, 2016.)

Yrityksen X projektivastaava (2016) painottaa, että projekti etenee siinä määrin, mitä tietoja on saatu asiakkaalta. Jos oleellisten tietojen saaminen, esimerkiksi rajapintakuvaksen, kestää, voi projekti viivästyä. Nämä tiedot olisikin syytä kysyä asiakkaalta jo tarjousvaiheessa, jotta tietojen kerääminen ei veisi ylimääräistä aikaa itse projektilta.

Projektivastaavilla on omat muistiinpanot, jos he ovat käyneet puhelin- tai sähköpostikeskustelua asiakkaan kanssa. Nämä muistiinpanot projektivastaava lisää sitten asiakkaan kohteen omaan kansioon yrityksen sisäiselle tallennuslustalle. Näissä kansioissa on tärkeää tietoa liittyen kohteen asennukseen, muun muassa operaattoritiedoista, liittymätiedoista ja IP-osoitteista. (Yrityksen X projektivastaava, 2016.)

4.3 Esiin nousseet asiat projektien ohjauksessa

Myyjän ja projektivastaavien haastatteluiden perusteella selvisi, että nykyinen projektien toimintamalli vaatii muuttamista. Nykyinen prosessi voi tuoda ongelmatilanteita esimerkiksi asennukseen liittyen, jos kartoitustyötä ei ole tehty ennen tarjouksen hyväksymistä tai jos tiedonkulku yrityksen sisällä ei toimi.

Myyjällä on tähän asti ollut päävastuu uusien kohteiden hankinnasta ja tarjouksien tekemisestä. Tähän on kuitenkin tullut muutos, koskien varsinkin kartoitusvaihetta. Projektointi tapahtuu nyt hieman myöhässä, koska projektivastaavan pitäisi olla jo tarjousvaiheessa pitkälti mukana. Tällöin varmistetaan myös se, että tarjous sisältää kaikki oleelliset tiedot tulevaa projektia koskien. Nykyisessä prosessissa kartoitusvaihe tulee vasta tarjouksen hyväksymisen jälkeen, kun taas kyseinen vaihe olisi onnistuneen projektinohjauksen mukaan oltava ennen tarjouksen hyväksymistä jo tehtynä ja olla tarjouksen luomisen tukena.

Nykyiseen Netvisor-järjestelmään kirjautuminen koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi, sillä kirjautuessaan sisään vaaditaan henkilöltä joko pankkitunnukset tai mobiilivarmennuksen. Jo tämä vaihe saattaa aiheuttaa sen, ettei järjestelmään halua kirjautua, jolloin uusien tietojen kirjaaminen järjestelmään unohtuu.

Excel-taulukko ei ole työalustana kovinkaan palveleva, sillä se ei ole ajan tasalla projekteista, jotka ovat kirjattuna Netvisoriin. Nyt Excel-taulukko on aivan erillinen taulukko, jonka päivittäminen on projektivastaavan vastuulla. Jos joku projekti unohtuu päivittämään Exceliin, se voi unohtua pitkäksi aikaa ja olla haitaksi yrityksen maineelle.

Tällä hetkellä, kun tuotteita tilataan esimerkiksi alihankkijalta, tilattuja tuotteet ja määrät jäävät epäselväksi projektivastaaville. Tuotteita voidaan joutua tilamaan erilaisilla asetuksilla, jolloin niistä olisikin tärkeää jäädä jonkinlainen jälki järjestelmään.

Seurantapalaverit, joissa käydään nykyiset projektit, ovat erittäin tärkeä osa sisäistä yhteydenpitoa. Yritys toteuttaa näitä kyllä, mutta meneillään olevien projektien ja töiden etenemisestä kaivataan silti lisää tietoa ja avoimuutta. Nykyinen sisäinen yhteydenpito on heikolla pohjalla. Kaikki informaatio kulkee joko sähköpostilla tai projektivastaavan omissa muistiinpanoissa. Vaikka yritys on pieni, kaikki työntekijät eivät siltikään tiedä olemassa olevista projekteista eivätkä tiedä muiden työntekijöiden työmäärää. Tekemisen olisi oltava läpinäkyvämpää.

Käytettäessä Netvisoria viestintäjärjestelmänä, tiedot kirjataan yleensä tehtävälle, jossa on kyseisen kohteen tarjous. Kaikki viestit ovat tehtävällä allekkain ja tietyn asian etsiminen kaikkien viestien joukosta on vaikeaa ja työlästä. (Yrityksen X projektivastaava, 2016.)

5 Suunnittelu - projektien talousohjauksen uusi toimintatapa

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin esille nousseita asioita projektinohjauksessa. Miten nämä asiat auttavat sitten hahmottamaan, minkälainen järjestelmä yrityksellä tulisi olla projektinhallinnassa apuna?

Tässä kappaleessa kootaan ylös asiat, joita muuttamalla tai huomioonottamalla yritys helpotaisi nykyistä projektinhallintaa. Lisäksi tutustutaan kolmeen eri projektinhallintajärjestelmään, joiden hyötyä ja haittoja käsitellään yksitellen.

5.1 Elementit toimivaan projektinhallintaan case yritykselle

Uutta prosessia ei tarvitse kuitenkaan aivan tyhjästä aloittaa, sillä yrityksellä on jo olemassa valmiita dokumentteja projektin kartoittamista varten. Dokumentteja on aikaisemmin lähetetty muun muassa asiakkaan omalla IT-tuelle tai yrityksen alihankkijoille uutta asennustyötä koskien. Nämä dokumentit ovat olleet aikaisemmin osa kartoitustyötä, joka on ehdottoman tärkeää tehdä ennen kuin tarjous allekirjoitetaan asiakkaan kanssa. Näitä dokumentteja ovat muun muassa sähkösuunnittelu- ja järjestelmän suunnitteluohje. Kun nämä dokumentit päivitetään ajan tasalle ja lisätään sinne uusien tuotteiden vaativat asiat käyttöönottoa varten, saadaan valmis kartoitusdokumentti, jota voidaan käyttää jatkossakin kartoitusvaiheessa.

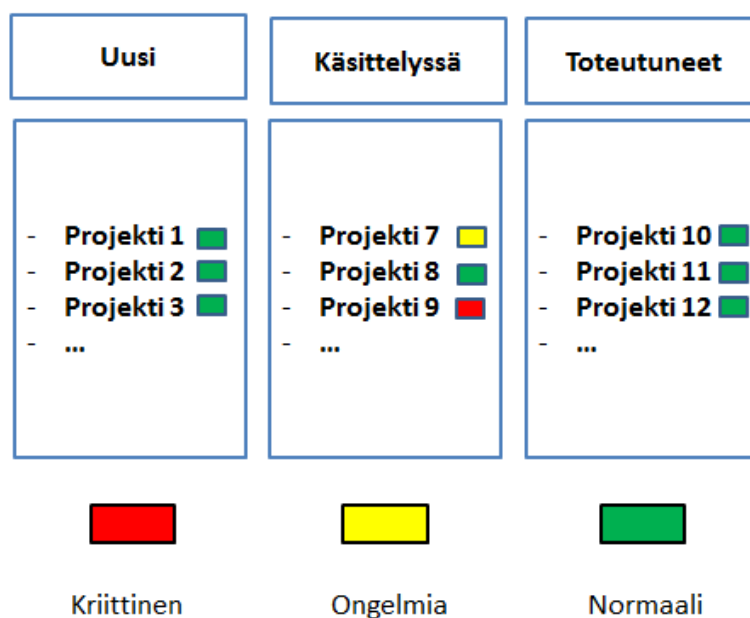
Kun dokumentissa olevat asiat on varmistettu ja käyty ne asiakkaan kanssa läpi ennen tarjouksen hyväksymistä ja projektin aloittamista, on yritys tehnyt oman työnsä. Näin ollen asennustyötä tehdessä ei tarvitsisi enää pohtia, mitä yrityksen on lupa tehdä ja miten, sillä ne on kaikki käsitelty jo asiakkaan kanssa.

Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että tarvetta olisi automaattiselle muistutukselle koskien asiakkaita. Kun projekti on toteutettu loppuun, olisi syytä käydä järjestelmän toimivuutta läpi asiakkaan kanssa määritetyn aikavälein. Uuden järjestelmän toivottaisiin synkronoivan yhteen sähköpostin kanssa, jolloin sinne voisi asettaa kalenterikutsuja määritetyin aikaväleille. Näin myyjät voivat ylläpitää hyvää asiakassuhdetta.

Sisäisen viestinnän parantaminen on yksi tärkeimmistä asioista, joka olisi saatava kuntoon. Tähän ratkaisuna voisi toimia esimerkiksi Intranet. Intranet on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön, joka helpottaa tiedonvälitystä. (kielijelppi, 2016). Näin etusivulle voisi koota esimerkiksi tärkeimmät uutiset ja meneillään olevat projektit, jolloin tiedot olisi jokaisen työntekijän saatavilla.

5.1.1 Projektinäkömä

Projektialustan pitäisi olla joko kokonaan Netvisorissa tai sitten projekteille olisi oltava oma järjestelmänsä. Tällä hetkellä Netvisor ei kuitenkaan aja asemaansa projektinhallintajärjestelmänä, joten projektitoiminnan kehittämiseksi olisi harkittava täysin uutta järjestelmää. Järjestelmä olisi kaikkien työntekijöiden käytössä ja projektit näkyisivät kaikille. Näin projektipäällikön vastuu ei olisi niin suuri kuin Excel-taulukon kanssa.



Kuvio 7: Projektinäkömä uudessa järjestelmässä

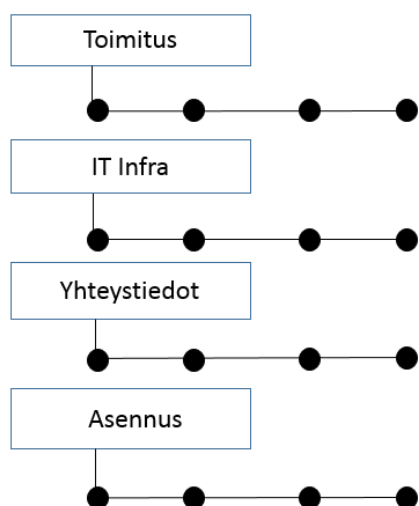
Yllä oleva kuvio toimisi hyvänä ja toimivana projektinäkömänä. Kyseinen kuvio on suunniteltu myyjän ja projektivastaavien pohdinnan tuloksena, jossa projektit näkyisivät omassa katego-

rioissaan. Tämä auttaisi havainnollistamaan projektitoiminnan nykytilannetta ja silmämääräisesti voisi sanoa, mikä projekti vaatisi huomiota. Yrityksellä on meneillään olevia projekteja, loppuneita projekteja ja tulevia projekteja. Kategorioiden avulla voidaankin helposti etsiä haluamaa projektia.

Värikoodeilla voisi helposti nähdä, mikä on projektin kriittisyystaso. Tietenkään kriittisyystason määrittelyä Uusi- tai Toteutuneet - kohdan projekteissa ei ole tarpeellista, sillä usein uusien projektien aikataulu ei ole vielä edes selvillä ja jo toteutuneet projektit eivät kaipa seuranta.

Käsittely-kohdassa kriittisyystason määrittely onkin jo todella tärkeää. Kun huomioväreinä toimivat punainen, keltainen ja vihreä, projektin status on helposti huomattavissa. Näin projektissa mukana olevat ihmiset tietäisivät, mikä on projektien eteneminen.

5.1.2 Projektien vaiheistus



Kuvio 8: Toivottu malli projektin vaiheistuksesta projektivastaavalta

Yllä oleva kuvio on projektivastaavan näkemys siitä, millainen olisi hyvä projektin vaiheistus. Olisi projektinhallinnan osalta tärkeää, että projektin alla näkyisi esimerkkien mukaiset vaiheistukset. Tämä auttaa ymmärtämään projektin kulun ja tietoja on helpompi etsiä, kun projektinhallinta on vaiheistettua. Kunkin otsikon alle kerätään tarpeelliset informaatiot, joita projektille on asetettu. Esimerkiksi Toimitus-vaiheen alle kirjattaisiin siihen liittyvät asiat, kuten tilatut tuotteet. IT Infra-vaiheen alle tarvittavat IP-tiedot, ja Yhteystiedot-vaiheen alla näkyisi asiakkaan yhteystiedot, puhelinnumerot ja IT-asiantuntijan numerot. Nämä yksityiskohtaiset tiedot antaisivat varmuutta siitä, että projektia on käsitelty ja asiat ovat merkittynä muistiin.

Tilatut tuotteet, joita kohteelle tilataan tarjouksien mukaan, olisi syytä näkyä projektin alla. Lisäksi tiedot, millaisilla asetuksilla tuotteet on tilattu, olisi syytä näkyä projektin alla. Tämän jälkeen voidaan alkaa järjestää mahdollista aikaa asennus-vaiheelle. Lisäksi tämä tapa varmistaa, että kohteeseen on tilattu määrätty määrä tuotteita, eikä virheitä tapahdu ainaakaan tuotteiden määrissä.

5.2 Uudet järjestelmät

Yrityksen on mahdollista valita mikä tahansa näistä kolmesta järjestelmästä, jonka he kokevat tarpeelliseksi ja omia etuja palvelevaksi. Jossakin tapauksessa järjestelmä voidaan sulauttaa yhteen nykyisen Netvisor - järjestelmän kanssa tai järjestelmä voi olla kokonaan riippumaton yrityksessä olevista järjestelmistä.

Kriittiset tarpeet on tunnistettava ja on ymmärrettävä, mitkä tarpeista ovat tärkeimmät. Hankittavaan järjestelmään on perehdyttävä, jotta järjestelmä tulee tutuksi. Näin järjestelmästä ei jää osio käyttämättä. Jokaisen osapuolen, joka tulee järjestelmää käyttämään, olisi syytä tutustua järjestelmään ja parhaimmassa tapauksessa olla mukana uuden järjestelmän hankinnassa. Tämän jälkeen on selvitettävä, voiko järjestelmän integroida muihin järjestelmiin, jotta välttyään tulevilta työvaiheilta. (Valueframe, 2016)

Järjestelmät valittiin yhdessä talousjohtajan kanssa ja seuraavaksi käydään läpi jokaisen järjestelmän tarjoamia ominaisuuksia projektitoiminnan parantamiseksi. Läpikäytäviä järjestelmät ovat Visma Severa, Microsoft Dynamics Nav ja Salesforce. Opinnäytetyö ei ota kantaa järjestelmien hintaan.

5.2.1 Visma Severa

Visma Severa on samasta tuoteperheestä kuin Visma Netvisor. Se on pilvipalvelu, eikä vaadi ohjelmistoasennuksia tai laitehankintoja. Severalla on mahdollista toteuttaa projektinhallintaa ja toiminnanohjausta, ja se on mahdollista integroida nykyisen Netvisor järjestelmän kanssa. Näin Severalle ei tarvitse perustaa uusia asiakkuuksia, sillä ne löytyvät jo valmiina Netvisorista. Olemassa olevien tietojen siirto on nopeaa ja helppoa. (Wetterstrand, 2016).

Aikaisemmin yrityksen ei ole ollut kovinkaan helppoa seurata projektille kohdistuvia kuluja, esimerkiksi mahdollisia ostotapahtumia. Severan avulla Netvisorista voidaan siirtää ostolaskuja ja projekteille ja seurata projekteille kohdistuvia ylimääräisiä kuluja. (Wetterstrand, 2016). Tämä onkin erittäin tärkeä ominaisuus, koska nyt yritys voi seurata kannattavuutta ja muuttaa toimintatapojaan, jos toiminnassa ilmenee jotain korjattavaa.

Työntekijöiden resursointia on myös yksi tärkeä asia, joka tulee ottaa huomioon kannattavuuden seuraamisessa. Yrityksen olisi syytä seurata, miten kuormittunut työntekijöiden työtilanne on ja onko tarvetta palkata lisääpua. Kun työntekijöiden työpanoksia merkitään ylös, samalla nähdään, onko myyjän tekemä arvio asennuksen määrästä toteutunut oletetun mukaisesti. (Wetterstrand, 2016).

Wetterstrand (2016) kertoo Severan toimivan pilvessä ja sinne kirjaudutaan omalla sähköpostilla ja salasalla. Enää ei tarvitse kirjautua pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella kuin Netvisorissa. Lisäksi Severan saa kätevästi applikaationa puhelimeen, jonne kirjaudutaan samoilla tunnuksilla. Mobiiliapplikaatiolla esimerkiksi tuntikirjaukset asentajilta käyvät kätevästi ja nopeasti.

Severan etusivun välilehtinäkömää voi muokata oman tarpeen mukaan tai jopa määritellä käyttäjittäin käyttöoikeudet. Tällöin esimerkiksi myyjän ja projektivastaavien näkymät olisi erilaisia, ja tämä ratkaisu voisikin toimia yrityksellä hyvin. (Wetterstrand, 2016).

Wetterstrand (2016) huomauttaa, että Severalla on mahdollista synkronoida Outlookin kalenteria. Tällöin, kun Severan asiakkuuden alle merkitsee tapahtumia Severan kalenteriin, se synkronoi Outlookin kanssa. Tämä helpottaa aikataulun organisointia ja vähentää työtaakkaa.

Projektiin voi luoda vaiheistuksia, mikä helpottaa projektin organisointia ja sen etenemisen seuranta. Näin voidaan helposti havaita, mikä projekti vaatii enemmän huomiota kuin toiset tai mikä projekti etenee normaalilla aikataululla. (Wetterstrand, 2016).

Severa-järjestelmä on melko kankea, eikä sitä voi kustomoida yrityksen tarpeisiin. Tämä on valitettavaa, sillä muuten järjestelmän voisi helposti integroida yhteen Netvisorin kanssa. Onkin syytä miettiä, vastaako Severa yrityksen tarpeisiin niin hyvin, että yritys haluaa valita sen uudeksi järjestelmäksi Netvisorin rinnalle.

5.2.2 Microsoft Dynamics Nav

Microsoft Dynamics Nav on Microsoftin kehittämä toiminnanohjausjärjestelmä pilvessä ja se on helposti integroitava yrityksen käyttämän sähköpostin Outlookin kanssa. Yhdistäminen sähköpostin kanssa on yksi järjestelmän hyvistä puolista. On kuitenkin tarkasteltava, mitä muuta hyvää kyseinen järjestelmä voisi tarjota Case Yritykselle. (Suominen, 2016)

Projektiin voidaan merkitä sen nykyinen työvaihe, esimerkiksi suunnitteluvaihe, tilausvaihe ja toteutusvaihe. Projektiin on myös mahdollista lisätä tehtävärivejä, jotka helpottavat prosessin etenemistä ja sinne voidaan merkitä myös esimerkiksi matkakuluja. Nämä eivät tule nä-

kymään asiakkaalle, vaan helpottavat ainoastaan yritystä prosessin etenemisestä. (Suominen, 2016)

Suominen (2016) tarkentaa, että projektiin on myös mahdollista lisätä projektiin kohdistuneita kuluja. Näin pystytään seuraamaan, esimerkiksi kattaako tarjoukseen sovitut asennustunnit paikkansa ja mitä ostoja projektia varten joudutaan tekemään. Tämä on yksi tärkeimmistä työkaluista, joita yritys haluaisi seurata.

Projektiin on mahdollista merkitä päivämääriä, jotka voivat koskea esimerkiksi tietyn asian hoitamista tähän päivään mennessä. Jos päivämäärä on mennyt ohi, eikä tehtävään ole reagoitu, järjestelmä voi lähettää sähköpostia vastuuhenkilölle tästä asiasta. Näin taataan se, että asiat eivät unohdu järjestelmään. (Suominen, 2016)

Järjestelmään kirjaudutaan omalla sähköpostilla ja omalla keksityllä salasanalla. Tämä helpottaa tien päällä olevien asentajien työtä, jolloin he voivat merkitä työtuntinsa tai muistiinpanonsa projektin alle kätevästi puhelimellaan. Projektin alle voi liittää sähköpostikeskusteluita ja muistioita. (Suominen, 2016)

Resurssitarve, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tarjousvaiheessa on määritelty tietty määrä asennustunteja. Järjestelmään pystyy kirjaamaan nämä asennustunnit, ja kun tarjous hyväksytään, resurssitarve kirjautuu järjestelmään. Näin nähdään, riittävätkö yrityksen omien asentajien työtunnit vai tarvitaanko alihankkija tekemään työn. (Suominen, 2016)

Projektityökaluna järjestelmä ei kuitenkaan toimi niin kuin yritys haluaisi. Projekteja on mahdollista tarkastella yhdestä paikkaa, mutta niiden kriittisyystiloja ei voida merkitä tähän näkymään.

Microsoftin järjestelmä korvaisi kokonaan käytössä olevan järjestelmän, jolloin kaikki vanha data pitäisi siirtää Microsoftin järjestelmään. Järjestelmän opettaminen työntekijöille tulisi olemaan työlästä ja aikaa vievää. Jos Microsoft Dynamics Nav valitaan yrityksen käyttöön, tulisi sen käyttöönottoon varata paljon aikaa. Tämä on selkeästi yksi isoimmista huolista, joka yrityksen tulisi huomioida. Jos järjestelmän oppimiseen ei paneuduta, ei järjestelmää osata käyttää niin kuin sitä olisi tarkoitus.

5.2.3 Salesforce

Se, miten Salesforce eroaa Visma Severasta ja Microsoft Dynamics Nav:ista, on huomattavaa. Salesforce tarjoaa peruspohjan projektinhallintaan, mutta sellaisenaan sen toiminta ei riitä. Sen toiminta perustuu kustomoituun järjestelmään, joka luodaan asiakkaan tarpeiden mukai-

sesti. Kaikki, mitä asiakas haluaa toteuttaa, luodaan. Voisi sanoa, että jokaisella yritykselle, joka Salesforcea käyttää, on toteutettu järjestelmä uniikisti. (Seppälä, 2016)

Salesforcen järjestelmä toimii myös pilvessä, joten sinne pääsy on mahdollista keneltä tahansa tunnuksella omaavalta. Kun järjestelmää ei tarvitse asentaa, sen käyttöönotto on nopeaa. Salesforceen luodaan tunnukset sähköpostilla ja omalla salasanalla. Lisäksi sen voi ladata puhelimeen, jolloin sen käyttö tien päällä on helppoa ja vaivatonta. Se toimii tismalleen samantyyppisesti puhelimella kuin tietokoneella. Sinne on helppo esimerkiksi merkitä työtunteja tai kirjoittaa muistiinpanoja. Mobiiliapplikaatio toimii hyvin Android- ja iOS-puhelimilla, mutta Windows-puhelimella se on hieman kankea. Yrityksellä on käytössä pari Windows-puhelinta. (Seppälä, 2016)

Kuten myös Visma Severalla ja Microsoft Dynamics Nav:illa, Salesforce on mahdollista synkronoida toimimaan Outlook - sähköpostin kanssa kalenteritapahtumia koskien. Näin esimerkiksi myyjän ei tarvitse merkitä tapahtumia kahteen paikkaan, vaan tieto on helposti siirrettävissä Outlookista Salesforceen ja toisinpäin. (Seppälä, 2016)

Kuten projektivastaavilta, talousjohtajalta ja myyjältä on tullut selville, projektien kriittisyystaso olisi syytä saada näkyviin selkeästi. Salesforceella se onnistuu. Näin voidaan helposti hallita projekteja projektikohtaisesti ja selvittää kriittiset asiat. (Seppälä, 2016)

Resurssitarve on helposti räätälöidä järjestelmään, mikä takaa sen, että projekteille on mahdollista lisätä tietty tiimi, jonka aikataulu on nähtävillä. Nähdään, kuka on esimerkiksi lomalla ja kenellä on vapaata tilaa kalenterissa. (Seppälä, 2016)

Projektin alle voi tuoda sähköpostin omasta sähköpostista ja sinne voi lisäksi kirjoittaa tai viedä esimerkiksi Word-dokumentin. Näin projektien alle on helppo siirtää ja tallentaa tietoja projektia koskien, eikä esimerkiksi sähköpostit jää vain yhden osapuolen sähköpostiin kiinni. (Seppälä, 2016)

Seppälä (2016) kertoo, että sisäisen viestinnän voi toteuttaa mukaan järjestelmään. Esimerkiksi yrityksen tärkeimmät uutiset voisivat näkyä heti etusivulla, kun järjestelmään kirjaudutaan. Näin ollen yrityksen ei tarvitsisi luoda Intranettiä, kun sisäinen viestintä onnistuu näinkin.

Järjestelmä voidaan sulauttaa yhteen Netvisorin kanssa, jolloin Netvisor jäisi yhä yrityksen käyttöön. Netvisorilla hallittaisiin edelleen talouspuolta, mutta Salesforceella hoidetaankin sitten kaikki muu. Salesforcen käyttöönotto on helppoa, eikä työntekijöiden tarvitse heti ope-

tella sen ominaisuuksia. Opettaminen tapahtuisi silloin, kun työntekijöillä on aikaa. (Seppälä, 2016)

6 Tulokset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on tarjota yritykselle konkreettinen kehittämis ehdotus projektinhallintaan liittyen. Ehdotus sisältää uuden projektinhallintajärjestelmän, joita esiteltiin edellisessä kappaleessa. Lisäksi yritykselle annetaan kirjallinen ohjeistus uudesta prosessista, jota noudattamalla yritys takaa oman toimintansa tehokkuuden, kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden. Ohjeistus ei ole sidottu täysin valittuun projektinhallintajärjestelmään, vaan se toimisi yleisenä ohjeena, oli kyseessä mikä projektinhallintajärjestelmä tahansa.

Yritykselle on tulossa uusi projektipäällikkö, joten hänen työtään ajatellen uusi projektien prosessi olisi syytä tehdä kirjallisena. Prosessia uudistamalla yritys voi parhaimmillaan taata tuottavuuden parantamisen, jos se pystyy lisäämään tuotosten määrää olemassa olevilla panoksilla tai vastaavasti saavuttamaan entinen tuotosmäärä pienemmillä panoksilla (Järvenpää ym. 2010, 67). Jälkimmäinen tila saavutetaan niin, että henkilökunta on koulutettu hyvin ja edellisistä virheistä on opittu, eikä niitä enää toisteta, kun prosessi on kirjoitettu ylös.

6.1 Ehdotus uudesta järjestelmästä

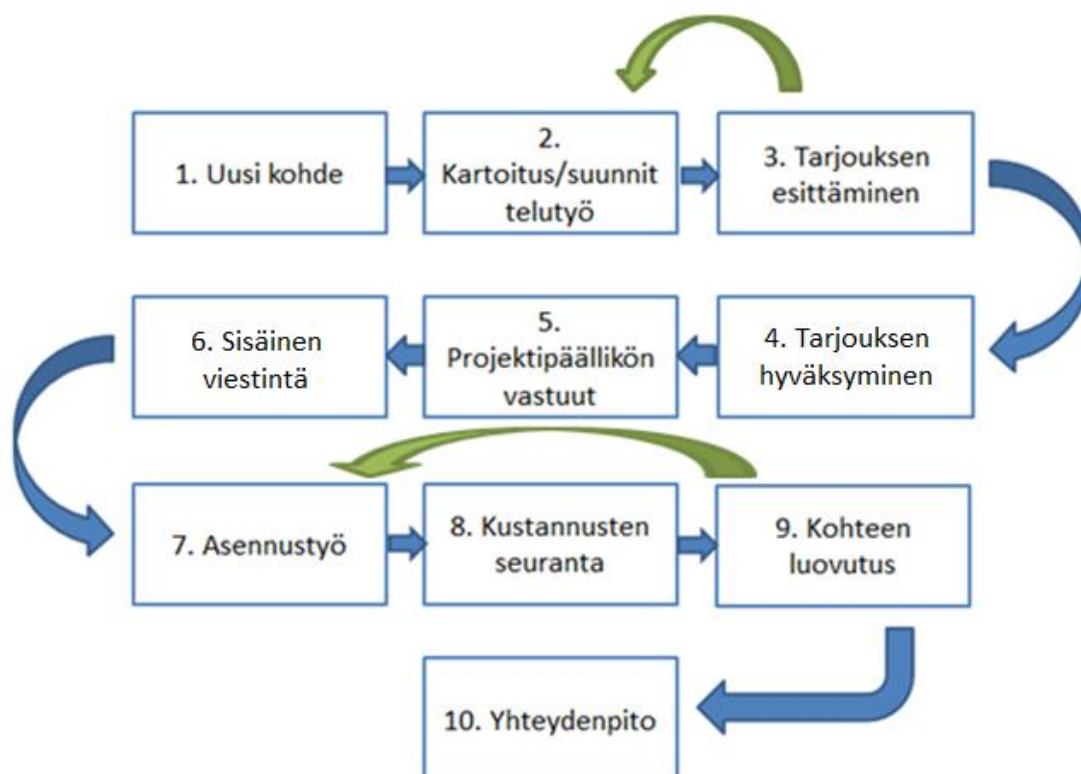
Edellisessä kappaleessa esiteltiin kolme projektinhallintajärjestelmää, joista yksi erottui ylitse muiden. Opinnäytetyö ei ota kantaa järjestelmän hintaan, joka saattaa hyvinkin olla yksi tärkeimmistä syistä hankkia tai olla hankkimatta järjestelmää. Tarkoituksena on näyttää, miten toimivalla järjestelmällä yritys voisi parantaa nykyistä projektitoimintaa.

Salesforce osoittautui näistä kolmesta järjestelmästä kaikista tehokkaimmaksi ja eniten projektitoimintaa parantavaksi. Salesforcella tekeminen voidaan kustomoida yrityksen tarpeiden mukaisesti, joka tehostaa kannattavuuden seuranta ja tekee toiminnasta suoraviivaisempaa.

Tärkeimmät ominaisuudet, joita Salesforce pystyy tuottamaan, on juurikin sen sulauttaminen yhteen jo olemassa olevan järjestelmän, Netvisorin, kanssa. Lisäksi integraatio sähköpostin ja kalenterin kanssa ovat tärkeitä. Resurssitarve, projektien vaiheistaminen ja kustannusten seuranta onnistuvat myös Salesforcella, joten sen valitseminen järjestelmäksi olisi yritykselle kaikkein onnistunein.

Näiden edellä mainittujen asioiden myötä yrityksen projektitoiminta muuttuu entistä automatisoidummaksi ja jokaista osapuolta hyödyttävämmäksi. Projektitoiminnasta tulee tehokkaampaa, kun järjestelmän työkalut antavat mahdollisuuden seurata resurssitarvetta ja määrittelemällä projektin etenemisen vaiheittain.

6.2 Uusi prosessi



Kuvio 9: Uusi prosessi

Yllä oleva kuvio kuvaa uuden prosessin, jota noudattamalla yritys takaa oman toimintansa tehokkuuden ja asiakkaan tyytyväisyyden. Uusi prosessi on toteutettu työntekijöiden haastattelun ja oman tarkastelun perusteella. Prosessimalli noudattaa lähes täsmälleen 3.2 kappaleen kohdalla esitetty projektien elinkaarta, tosin pienin muutoksin. Tässä prosessissa vaiheita on selvästi enemmän, mikä tosin määrittelee enemmän yrityksen projektin vaiheita ja että varsinaista päätösvaihetta ei ole.

Yritykselle on palkattu uusi työntekijä, jonka titteli on projektipäällikkö. Projektipäällikön tulee olla mukana heti prosessin alusta melkein loppuun asti. Projektipäällikön vastuu päättyy kohteen luovutukseen, jolloin vastuu siirtyy myyjälle.

Kun uusi kohde on selvillä, kohteeseen on ensitöikseen tehtävä kartoitus. Ennen kartoitusvaiheen toteutumista ei voida laatia asiakkaalle tarjousta, sillä kartoitusvaihe voi tuoda esille

sellaisia asioita, jotka voivat vaikuttaa tarjouksen sisältöön. Kartoitustyö tehdään projektivastavien tai teknikon avustuksella, ja kohteen myyjän olisi syytä olla tässä myös mukana.

Tarjous esitellään asiakkaalle, kun kartoitustyö on tehty. Tarjouksen lisäksi esillä olisi myös mahdolliset dokumentit tehdystä kartoituksesta sekä esimerkiksi tietoturvaan liittyvistä asioista. Kun tarjous on käyty läpi asiakkaan kanssa ja se on hyväksytty, sen jälkeen voidaan siirtää projektissa eteenpäin. Kuten kuviosta havaitaan, kolmannesta kohdasta on vielä mahdollista palata takaisin kartoitusvaiheeseen, jos se koetaan tarpeelliseksi esimerkiksi asiakkaan puolelta. Neljäs vaihe on tarjouksen hyväksyminen, kun asiakas sekä myyjä pääsevät yhteisymmärrykseen projektin toteuttamisesta.

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen projektin vastuu siirtyy virallisesti projektipäällikölle ja myyjän vastuu häviää hieman. Projektipäällikön vastuulla on ottaa projekti kokonaan haltuun, aikatauluttaa projekti ja määritellä resurssitarve. Sisäinen viestintä, joka on prosessissa seuraavana, liittyy pitkälti projektipäällikön vastuihin, mutta silti sisäinen viestintä on yksi tärkeä vaihe prosessissa.

Jos sisäinen viestintä onnistuisi liittämään uuden järjestelmän etusivulle, voisi projektipäällikkö tätä kautta tiedottaa esimerkiksi meneillään olevista projekteista, huomiota vaativista projekteista tai jostain muusta, mikä vaatii tiedottamista.

Seitsemäs vaihe eli asennustyö on sitten projektin toteuttamista käytännössä. Asennustyö toteutetaan kartoitus- ja suunnitteluvaiheen perusteella. Tässä kohtaa, jos ilmeneekin, että kartoitus- ja suunnittelutyö on ollut puutteellinen, palaaminen 2. vaiheeseen on työläs ja voi koitua yritykselle kalliiksi kustannukseksi. Näin ollen, kun prosessissa ollaan asennusvaiheessa, kartoitus- ja suunnittelutyön arvo näkyy vasta tässä kohtaa. Jos kuitenkin asennustyössä huomataan, että jotain ei voidakaan toteuttaa hyvästä kartoitustyöstä huolimatta, on asiasta jutteltava kohteen asiakkaan kanssa.

Koska projektin kannattavuutta halutaan seurata, tulisi se tehdä viimeistään sen jälkeen, kun asennustyö on tehty. Näin voidaan kartoittaa kannattavuuden tila ja tehdä toimenpiteet, jos projekti kustannukset ylittävät tarjouksella olevat summat. Yrityksen olisi syytä merkitä tarjousvaiheessa sopimukseen, että mikäli projektin kustannukset kasvavat suuremmiksi kuin odotetut kustannukset, yritys voisi laskuttaa asiakasta vielä erikseen ennen projektin varsinaista päättämistä. Toki tämä asia tulisi käsitellä asiakkaan kanssa tarjouksen hyväksyminen yhteydessä, jotta ei synny ristiriitoja.

Kohde luovutetaan vasta, kun yhdessä asiakkaan hyväksytään asennuksen toteuttaminen tarpeiden mukaisesti. Jos asennustyössä ilmenee puutteita, ne korjataan. Kun asiakas hyväksyy

asennustyön, kirjoitetaan luovutuspöytäkirja kohteesta, jonka jälkeen asiakkaalla on vastuu kohteen laitteiden ylläpidosta. Projektipäällikön vastuu projektista päättyy tässä kohtaa.

Myyjän vastuulle jää 10. vaihe eli yhteydenpito asiakkaaseen. Olisi hyvä, jos yhteyttä pidetään luovutuksen jälkeen parin viikon tai kuukauden kuluttua. Näin ylläpidetään luotettavuutta ja asiakassuhdetta.

7 Loppusanat

Opinnäytetyöstä ilmenee, että projektien talousohjaus paranee heti, kun projekteille pystytään kohdistamaan kuluja. Uudella järjestelmällä tämän pitäisi sujua automaattisesti, jotta kulujen seuranta ei tarvitse tehdä itse esimerkiksi Excel-taulukon avulla. Jos järjestelmään saa vielä muokattua laskennallisen menetelmän kateprosentin saamiseksi, se olisi parempi yrityksen kannalta. Yrityksen johto näkisi nopealla vilkaisulla, mikä on ollut projektin kate.



Kuvio 10: Opinnäytetyön prosessi, toteutunut

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat äärimmäisen hyvin ja yllä oleva portaikkomalli, joka esiteltiin jo työssä aikaisemmin, toteutui suunnitellusti. Portaikon yläpäähän on kuitenkin lisätty vielä yksi porras, järjestelmien asiantuntijoiden haastattelu. Suunnitteluvaiheessa oletuksena oli, että järjestelmiä tutkitaan itsenäisesti. Ilman tätä porrasta ei olisi syntynyt todellista ymmärrystä järjestelmien ominaisuuksista.

Teoriaan tutustuminen antoi valmiudet suunnitella haastatteluja ja antoi näkemystä toimivasta projektityöstä. Työtä varten haastateltiin seitsemää eri ihmistä, neljä yrityksen omaa työn-

tekijää ja kolmea järjestelmien asiantuntijoita. Jokainen haastattelu litteroitiin erikseen. Työntekijöiden haastattelujen perusteella laadittiin kysymykset järjestelmien asiantuntijoille. Näin pystyttiin etsimään juuri niitä vaatimuksia, joita yrityksen työntekijät toivoivat uudelta järjestelmältä.

Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyön suunnittelussa mainittiin, haastatteluiden läpikäymiseen ja niistä eteneminen aina esiin nousseisiin asioihin veivät eniten aikaa. Tätä varten asetettu aikataulu kuitenkin pysyi parissa kuukaudessa, jonka aikana myös haastateltiin työntekijöiden lisäksi järjestelmien asiantuntijoita.

Haastattelut toivat paljon uutta näkemystä ja ymmärrystä projektitoimintaa koskien. Työntekijöiden haastattelut antoivat todellisen kuvan nykyisestä projektitoiminnasta ja ne herättivät jatkokysymyksiä. Ilman työntekijöiden haastatteluja projektitoimintaa olisi kuvattu kylmästi vain teoriapohjalta, eikä järjestelmien asiantuntijoiden haastatteluista olisi ollut hyötyä ilman selvää kysymyspohjaa, joka työntekijöiden haastatteluiden perusteella muodostettiin.

Tutustuessa järjestelmiin asiantuntijoiden esitysten myötä ymmärrettiin, että jokaisella järjestelmällä on omat toimintatapansa ja ominaisuutensa. Perusajatus on sama, mutta toteutus voi olla hyvinkin erilaista. Opinnäytetyön yrityksen toimiala on melko erikoinen, eikä yrityksen projektinhallinta ole välttämättä samanlaista kuin esimerkiksi kodinkoneasentaja-yrityksen. Jotta yritys voisi edes harkita uuden järjestelmän hankkimista, on siihen tutustuttava huolella ja varattava tarpeeksi aikaa.

Opinnäytetyö keskitti huomion yrityksen nykytilanteen ongelmakohtiin ja antoi konkreettisen ehdotuksen uudesta projektitoiminnan prosessista. Yrityksen johto koki opinnäytetyön tuovan lisäarvoa projektien prosessien kuvauksessa ja piti työtä hyödyllisenä. Projektien prosessikavio auttaa uutta projektipäällikköä hahmottamaan projektien kulun ja tuo apua työskenteleeseen.

Lähteet

Painetut lähteet

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WE Bookwell Oy.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuska, Kai. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Basware. 2016. Automatisoi talousohjaus tehokkaaksi. Viitattu 3.2.2016.

<http://www.basware.fi/knowledge-center/automisoi-talousohjaus-tehokkaaksi>

Kauppalehti 2016. Yrityshaku. Viitattu 2.2.2016.

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/>

Kielijelppi. 2016. Intranet. Viitattu 1.4.2016.

<http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Viitattu 29.2.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Valueframe 2016. Projektinhallintajärjestelmän hankinta. Viitattu 23.3.2016.

<http://www.valueframe.fi/tuotteet/projektinhallinta/projektinhallintajarjestelman-hankinta/>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2009. Haastattelu. Viitattu 25.3.2016.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html>

Suulliset lähteet

Yritys X:n talousjohtajan haastattelu 25.2.2016

Yritys X:n myyjän haastattelu 2.3.2016

Yritys X:n projektivastaavan haastattelu 3.3.2016

Suominen, J. 2016. Microsoft Dynamics Nav asiantuntijan haastattelu 4.3.2016

Yritys X:n projektivastaavan haastattelu 8.3.2016

Wetterstrand, P. 2016. Visma Severa asiantuntijan haastattelu 17.3.2016

Seppälä, L. 2016. Salesforce asiantuntijan haastattelu 30.3.2016

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi, suunnitelma	7
Kuvio 2: Talousohjauksen prosessit	11
Kuvio 3: Projektin elinkaari	13
Kuvio 4: Onnistunut projektinhallinta	15
Kuvio 5: Projektitoiminnan ja kustannusten havainnollistaminen	16
Kuvio 6: Prosessi myyjän mukaan	19
Kuvio 7: Projektinäköymä uudessa järjestelmässä	23
Kuvio 8: Toivottu malli projektin vaiheistuksesta projektivastaavalta	24
Kuvio 9: Uusi prosessi	30
Kuvio 10: Opinnäytetyön prosessi, toteutunut	32

Liitteet

Liite 1 Kysymykset	38
--------------------------	----

Liite 1 Kysymykset

Kysymykset myyjälle sekä projektivastaaville:

1. Miten projektitoiminta nykyisellään toimii? Kuvaile koko prosessia (tarjouksesta toteutukseen yms..)
 - a. Mitä haasteita?
 - b. Mitä hyvää?
2. Mitä puutteita nykyisellä järjestelmällä on?
3. Kehitysehdotuksia?

Kysymykset järjestelmien ominaisuuksista:

Millainen on projektinhallinta?

1. Voiko määritellä työvaiheet esim. niin, että projektissa ei voi edetä, ennen kuin tietyt vaiheet on ratkaistu?
2. Voiko määritellä kriittisyystason (projektinäköymässä, jossa on kaikki projektit näkyvillä ja niiden sen hetkinen tila)?
3. Työntekijöiden resursoinnin hallintaa - näkeekö, paljonko asennusporukalla on töitä ja ilmoittaako päällekkäisyyksistä?
4. Saadaanko keskustelemaan sähköpostin kanssa, esim. projektin päivämäärät kalenteriin, sähköpostien siirtoa projektien alle?
5. Onko mahdollista tallentaa projektille muistioita?
6. Onko mahdollista käyttää järjestelmää puhelimen kautta, esim. merkitä tunteja projektille?
7. Voiko projektille kohdistaa kustannuksia, esimerkiksi ostoreskontraan tulleita laskuja?